

**AMALAN KOMUNIKASI DALAY PENGURUSAN ORGANISASI:
KAJIAN DI LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (LKIM)**

Tesis **ini** diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai
memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana **Sains (Pengurusan)**
Universiti Utara Malaysia

Oleh

ROSLI BIN MOHAMMED

© **ROSLI BIN** MOHAMMED, 1998
Hak Cipta **Terpelihara**

KEBENARAN MERUJUK **TESIS**

Tesis **ini** dikemuka sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan **pengijazahan** Program **Sarjana** Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia. **Saya** bersetuju **mengizinkan** pihak perpustakaan **UUM** mempamerkannya sebagai bahan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan **sama ada** secara keseluruhannya atau sebahagian daripada tesis **ini** untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau **Dekan** Sekolah **Siswazah**. Sebarang bentuk salinan atau **cetakan bagi** tujuan-tujuan komersial adalah dilarang **sama** sekali **tanpa** kebenaran penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM **perluah dinyatakan** jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke **atas** tesis **ini**.

Kebanaran untuk **menyalin** atau menggunakan **tesis ini sama ada** secara keseluruhannya atau sebahagiannya hendaklah dipohon **melalui**:

DEKAN,
SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 **SINTOK**
KEDAH **DARULAMAN**

ABSTRAK

Amalan komunikasi Dalam Pengurusan Organisasi

Kajian ini adalah mengenai kepuasan berkomunikasi di kalangan Pegawai dan kakitangan di ibu pejabat Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia, Kuala Lumpur. Diantara lain ia bertujuan untuk melihat pengaruh dimensi-dimensi kepuasan komunikasi dalam menerangkan tahap kepuasan kerja. Seramai 133 orang responden yang terdiri dari kumpulan pengurusan dan profesional, kumpulan sokongan I dan II telah dijadikan sebagai sampel kajian. Data kajian ini diperolehi melalui sebuah set soal selidik yang diadaptasikan daripada soal selidik kepuasan komunikasi (CSQ) yang dipelopori oleh Down's. Bagi membuktikan objektif kajian, sebanyak empat hipotesis telah dibentuk. Penganalisisan data dibuat melalui kaedah statistik deskriptif dan inferensi. Hasil dari kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi kepuasan berkomunikasi dengan kepuasan kerja. Penemuan daripada kajian ini mendapati tahap kepuasan berkomunikasi pada kebanyakan responden kajian adalah sederhana, begitu juga dengan tahap kepuasan kerja. Selain dari itu penemuan dari kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor-faktor demografik dengan tahap kepuasan berkomunikasi. Hasil kajian ini juga mendapati terdapat pengaruh yang berbeza dalam menerangkan hubungan antara faktor-faktor dalam dimensi kepuasan dengan dimensi kepuasan kerja. Berdasarkan analisis untuk melihat dimensi peramal, penemuan dari kajian ini mendapati dimensi hubungan-bermaklumat adalah peramal terkuat berbanding dengan dimensi jalinan hubungan dan dimensi bermaklumat dalam mempengaruhi tahap kepuasan kerja. Analisis kajian mendapati ketiga-tiga dimensi komunikasi ini menyumbang 50 peratus kepada kepuasan kerja. Manakala dari segi faktor-faktor dalam dimensi komunikasi yang terkuat dalam menerangkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah faktor kepuasan berkomunikasi dengan penyelia, kepuasan terhadap kualiti maklumat yang diterima, komunikasi mendatar antara bahagian, dan kepuasan terhadap maklumat yang jelas mengenai halatuju organisasi. Berdasarkan penemuan kajian adalah dicadangkan supaya pengurusan LKIM memberi penekanan dalam penyaluran maklumat yang berkualiti serta mempertingkatkan hubungan dua hala pada semua peringkat kerja. Begitu juga dengan maklumbalas yang lebih kerap hendaklah di jadikan sebagai suatu amalan. Dengan adanya maklumbalas, ianya akan membantu dalam proses pembaikpulihan perkhidmatan serta membantu meningkatkan produktiviti kerja. Penglibatan anggota kerja dalam proses penggubalan, perancangan dan pelaksanaan strategi operasi Lembaga hendaklah dipertingkatkan.

ABSTRACT

Communication practices in Organizational Management

This is a study on communication **satisfaction** among employees in Fisheries Development Authority of Malaysia (LKIM). Among others, the purpose of this study is to examine the relationship between dimensions in communication satisfaction and job satisfaction. A numbers 133 employees were selected as respondent from three level of scheme, of which represented the managerial and professional scheme, service support I and II. Data were obtained through a set of self administered communication satisfaction questionnaire which was adapted **from** Down's communication satisfaction questionnaire (CSQ). Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data. Results indicated that, first there was an explii relationship positive relationship between communication satisfaction and employees job satisfaction. Second, the level of communication satisfaction among **majority** of the respondent are moderate on the communication practices. Thirdly, there are no significant diirent between demographic factors with communication satisfaction. Fourth, study **also** revealed that there are diirent influences among factors of communication satisfaction dimensions with dimensions of job satisfaction. The major finding of this study was the impacts of relational-informational dimension are greater than informational dimensions and relational dimension toward the level of job satisfaction. Result of the study shows that the three dimensions of communication satisfaction explained **50** percents of job satisfaction. Of the nine factors in **communication satisfaction**, the predictors of job **satisfaction** are supervisory communications, information quality, Interdepartmental communication and information on organizational **perspectives**. Based on the finding, it is recommended that **LKIM** should increased their effort toward **channelling quality** information and effective two ways communication in their communication process Effective feedback should also be practiced. This will helps to further improved **work** process and indirectly increased employee's productivity. Considerations should also be made in involving employee's participation in crafting organizational strategic planning and its **implementation**.

PENGHARGAAN

*Kepada **Allah jua dipanjangkan pujian dan kesyukuran dan kepada Nabi Muhammad s.a.w diaturkan selawaf dan salam.***

ALHAMDULILLAH, syukur ke **hadrat** Allah s.w.t **atas** hidayah, petunjuk serta **limpah izinnya**, telah **memberi** insan yang kerdil **ini** ketabahan sehingga membolehkan kajian ilmiah serta pengajian **ini** selamat di sempurnakan.

Ucapan setinggi-tinggi penghargaan kepada kedua-dua penyelia **saya**, iaitu Encik Mohd. Taib **Ariffin** dan Encik Mohd. Fo 'ad Sakdan yang telah **banyak** membimbing penyelidik dalam proses penyediaan kajian ilmiah **ini**. Begitu **juga** penghargaan **ini** kepada Proffesor Madya Dr. Razali Md. Zin, Dr. Nathan Kobina Austin, dan sahabat-sahabat lain yang telah sudi untuk bersebang-sembang dalam beberapa aspek dalam kajian **ini**. Semoga Allah s.w.t **memberi** ganjaran yang sewajarnya di dunia dan di akhirat, Insya Allah.

Kepada semua anggota LKIM, khususnya yang berkhidmat di Ibupejabat, **Perlis** dan Negeri Kedah yang telah **banyak** membantu **samada** dalam proses pengutipan data atau pandangan membina yang telah diberikan. Setinggi penghargaan kepada pengurusan atasan Lembaga yang telah **memberi** kesempatan kepada penyelidik untuk mendalami **lagi** ilmu kepengurusan manusia dan organisasi.

Tidak lupa kepada rakan-rakan seperjuangan, Sdr. Ibrahim **Ali, Abang** Mat, Zokrie, Suardi, **Ramizi** dan **Ana** yang telah **banyak** menyumbang idea dan kemahiran dalam **tempoh** pengajian **ini**. Kepada semua yang **terlibat**, hanya Allah sahaja yang mampu **memberi** ganjaran.

***Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar
berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman
dan mengerjakan amal saleh, dan sentiasa nasihat menasihati supaya
mentaati kebenaran dan nasihat menasihati menepati kesabaran***

(surah Al'AS ,103: 1 • 3)

***Kepada Ibuku yang tidak pernah berhenti mendoakan
kejayaan anakmu dalam menghadapi cabaran hidup yang dilalui.
Isteriku, Rosmawati yang sentiasa bersabar dan berkorban dalam sama-sama
mengharungi kehidupan yang bersifat sementara ini.
Kepada anak-anakku, Nurul, Fuad dan.... ..penghargaan daripada Abah
kerana telah banyak mencuri masa yang sepatutnya kita bersama...
Jadikan lah usaha ini sebagai perintis untuk kejayaan
di masa depan.***

**SEMOGA ALLAH REDHA DANRAHMATI KITA SEMUA
INSYA ALLAH**

KANDUNGAN

<i>Perkura</i>	<i>Mukasurat</i>
KEBENARAN MERUJUK TESIS	ii
ABSTRAK (Bahasa Melayu)	iii
ABSTRAK (Bahasa Inggeris)	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
RINGKASAN ISTILAH	xii
BAB SATU	Pengenalan
	1 - 24
Pendahuluan	1
Permasalahan kajian	5
Pernyataan masalah	9
Objektif umum kajian	10
Kepentingan Kajian	11
Skop kajian	12
Andaian- andaian kajian	12
Batasan kajian	13
Takrifan operasi kajian	14
▪ Dimensi bermaklumat	15
▪ Dimensi jalinan hubungan	18
▪ Dimensi hubungan-bermaklumat	21
▪ Dimensi kepuasan kerja	24
BAB DUA	Sorotan Karya
	25 - 42
Pengenalan	25
Kepentingan komunikasi dalam organisasi	28
Hubungan antara kepuasan barkomunikasi dengan kepuasan kerja	32
BAB TIGA	Metodologi Kajian
	41 - 55
Kerangka konseptual kajian	41
Hipotesis kajian	45
Rekabentuk kajian	48
▪ Jenis kajian	48
▪ Unit Penganalisan	46
▪ Lokasi kajian	48
▪ Persampelan kajian	47

*Perkara**Mukasurat*

- Pengumpulan data
 - Instrumentasi **pengumpulan** data
- Kajian Rintis
Penganalisan data

BAB EMPAT **ANALISISAN** DAN DAPATAN **KAJIAN** 56 - 112

Pengenalan	56
Analisis ujian kebolehpercayaan	56
Analisis deskriptif responden	58
Analisis frekuensi dimensi kepuasan berkomunikasi	62
• Kepuasan terhadap dimensi bermaklumat	62
• Kepuasan terhadap dimensi jalinan hubungan	72
• Kepuasan terhadap dimensi hubungan bermaklumat	81
Analisis fekuensi dimensi kepuasan kerja	93
Pengujian hipotesis	97
Pengujian hipotesis pertama	98
Pengujian hipotesis kedua	99
Pengujian hipotesis ketiga	103
Pengujian hipotesis keempat	109

BAB LIMA **PERBINCANGAN** DAN **KESIMPULAN** 113 - 144

Pengenalan	113
Objektif dan hasil kajian	113
Hubungan antara dimensi kepuasan komunikasi dengan kepuasan kerja	114
Hubungan antara faktor-faktor dalam dimensi komunikasi dengan kepuasan kerja	116
• Kepuasan terhadap kualiti maklumat	116
• Kepuasan terhadap maklurnat mengenai kesepaduan organisasi	117
• Kepuasan terhadap perpektif organisasi	119
• Kepuasan terhadap komunikasi subordinat	120
• Kepuasan terhadap komunikasi rnendatar antara bahagian	122
• Kepuasan komunikasi dengan pengurusan alasan	123
• Kepuasan terhadap maklumbalas peribadi	125

*Perkara**Mukasurat*

▪ Kepuasan terhadap persekitaran komunikasi	127
▪ Kepuasan terhadap komunikasi penyeliaan	129
Hubungan antara faktor-faktor demografik dengan kepuasan berkomunikasi	131
Dimensi-dimensi dan faktor-faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja	133
Implikasi kajian	137
Cadangan pelaksanaan kepada LKIM	139
Cadangan untuk penyelidikan masa depan	142
BIBLIOGRAFI	145
Lampiran 1 (Soal selidik kajian)	152

SENARAI JADUAL

Bil.	Tajuk	Muka surat
3.1	Pekali kepercayaan	50
3.2	Kekuatan magnitud hubungan	52
4.1	Cronbach Alpha kajian	57
4.2	Taburan umur mengikut jantina responden	59
4.3	Taburan frekuensi responden mengikut umur dan kumpulan perkhidmatan	60
4.4	Taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan	61
4.5	Taburan responden mengikut gaji yang di terima	62
4.6	Min skor kepuasan terhadap dimensi bermaklumat	63
4.7	Tahap kepuasan responden terhadap dimensi bermaklumat mengikut kumpulan perkhidmatan	64
4.8	Min skor kepuasan terhadap dimensi bermaklumat mengikut tempoh perkhidmatan	67
4.9	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap kualiti maklumat	68
4.10	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap kesepaduan organisasi	69
4.11	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap persektif organisasi	71
4.12	Min skor kepuasan terhadap dimensi jalinan hubungan	73
4.13	Tahap kepuasan responden terhadap dimensi jalinan hubungan mengikut kumpulan perkhidmatan	74
4.14	Min skor kepuasan terhadap dimensi jalinan hubungan mengikut tempoh perkhidmatan	75
4.15	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap komunikasi subordinat	77
4.16	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap komunikasi mendatar antara bahagian	78
4.17	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap hubungan dengan pengurusan atasan	80
4.18	Min skor kepuasan terhadap dimensi hubungan bermaklumat	82
4.19	Tahap kepuasan responden terhadap dimensi hubungan-bermaklumat mengikut kumpulan perkhidmatan	84
4.20	Min skor kepuasan terhadap dimensi hubungan-bermaklumat mengikut tempoh perkhidmatan	86
4.21	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap maklumbalas peribadi	88
4.22	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap persekitaran komunikasi	90
4.23	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap komunikasi penyeliaan	92

4.24	Taburan kekerapan tahap kepuasan terhadap kepuasan kerja	96
4.25	Keputusan ujian korelasi di antara pembolehubah dimensi komunikasi dengan kepuasan kerja	99
4.26	Keputusan ujian korelasi di antara faktor-faktor dalam pembolehubah dimensi komunikasi dengan kepuasan kerja	100
4.27	Keputusan ujian korelasi di antara faktor-faktor dalam dimensi komunikasi dengan faktor-faktor dalam dimensi kepuasan kerja	102
4.28	Keputusan ujian t di antara jantina dengan kepuasan berkomunikasi	103
4.29	Analisa varians sehalu di antara kumpulan perkhidmatan dengan kepuasan berkomunikasi	104
4.30	Analisa varians sehalu di antara tempoh perkhidmatan dengan kepuasan berkomunikasi	105
4.31	Analisa varians sehalu di antara penempatan bahagian dengan kepuasan berkomunikasi	105
4.32	Analisa varians sehalu di antara faktor umur dengan kepuasan berkomunikasi	106
4.33	Analisa varians sehalu di antara faktor gaji dengan kepuasan berkomunikasi	106
4.34	Keputusan regrasi berperingkat terhadap pengaruh peramal dimensi-dimensi komunikasi dengan kepuasan kerja	110
4.35	Keputusan regrasi berperingkat terhadap pengaruh peramal faktor-faktor dalam dimensi komunikasi dengan kepuasan kerja	111

SENARAI RAJAH

Bil.	Tajuk	Muka surat
1.1	Aliran maklumat dalam organisasi	4
1.2	Kemahiran dalam peringkat pengurusan organisasi	3
2.1	Model proses komunikasi	25
2.2	Komunikasi dan penyelesaian masalah dalam pengurusan	28
2.3	Proses transformasi maklumat dalam organisasi	29
3.1	Kerangka konseptual kajian	44
4.1	Taburan responden mengikut kumpulan perkhidmatan	58

RINGKASAN ISTILAH

TRDI	Dimensi hubungan bermaklumat (Informational • Relational dimension)
TID	Dimensi bermaklumat (Information dimension)
TRD	Dimensi jalinan hubungan (Relational dimension)
KPYL	Komunikasi penyeliaan (Supervisory communications)
INFOQ	Kualiti maklumat (Information quality)
KMAB	Komunikasi mendatar antara bahagian (Interdepartmental Communications)
PO	Perpektif organisasi (Organizational Perspectives)
KPAB	Komunikasi dengan pengurusan atasan (Top management communications)
PKC	Persekitaran komunikasi (Communication climate)
PMC	Maklumbalas peribadi (Personal Feedback)
IQ	Kesepaduan organisasi (Organizationat integration)
KSB	Komunikasisubordinat (Subordinate communications)



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN **KERJA** TESIS
(Certification of Thesis Work)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

ROS LI BIN MOHAMMED

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

AMALAN KOMUNIKASI DALAM PENGURUSAN ORGANISASI. KAJIAN

DI LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (LKIM).

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of the thesis)

bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan
meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge
of the field is covered by the thesis).

AJK Tesis
(Thesis Committee)

Mama Mohd Taib bin Ariffin
(Name) :
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan
(Signature)

Mama Mohd Fo'ad bin Sakdan
(Name) :

Tandatangan
(Signature)

Tarikh
(Date) : 25 APRIL 1998

BAB PERTAMA

PENGENALAN

Pendahuluan

Komunikasi memainkan peranan yang penting dalam pengurusan harian sesebuah organisasi. **Mengikut** Sulaiman (1995) **keperluan** komunikasi semakin penting dan mendesak. **Tanpa** komunikasi yang berkesan, penyertaan pekerja akan berkurangan, tahap **iltizam** yang **rendah**, tentangan yang tinggi terhadap inovasi, peningkatan risiko terhadap ketidakfahaman maklumat dan motivasi pekerja merosot.

Menurut Sillars (1988) komunikasi bermaksud penghantaran, penerimaan atau pertukaran maklumat, pendapat atau **idea** dengan **tulisan**, percakapan atau imej visual atau **mana-mana** kombinasi **ketiga-tiga** unsur tersebut, supaya bahan yang dikomunikasikan, iaitu maklumat, difahami dengan jelas **oleh sesiapa** yang terlibat dalam prosesnya.

Samsudin (1982) dalam definisinya, mentakritkan komunikasi sebagai satu proses interaksi yang mempunyai tujuan diantara sumber dan penerima dengan maksud untuk memahami antara satu **sama** lain agar dapat mencapai objektif perubahan dan tingkah laku yang dirancang. Takrifan **ini cuba** merangkumkan aspek-aspek komunikasi sebagai satu proses interaksi, pembujukan serta mengubah sikap dan tingkah laku. Selari dengan peranan pengurusan sesebuah

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Atory Hussein (1986). ***Tingkah laku Organisasi Dalam Pengurusan Moden***; Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur
- Alexander, R.E., Helms, M.M & Wilkins, R.D (1989). The relationship between Supervisor Communication and Subordinate Performance, and Satisfaction among Professionals. ***Public Personnel Management***,13(4), pp. 415 - 427
- Baguley,P. (1994). ***Effective Communication for Modern Business***, McGraw-Hill Book Company.London.
- Berman, B. J. & Hellweg A.S. Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a function of Quality Circle Participation. ***The Journal of Business Communication***, 26(2), pp. 103 - 122
- Clampitt,P. & Downs (1993). Employees perceptions of the Relationship between Communication and Productivity. ***The Journal of Business Communication***, 30(1),pp. 5-28.
- Clampitt,P. & Girard (1993). Communication Satisfaction: A Useful Constructs? ***Journal of Communication***, New Jersey112 pp.84-102.
- Conrad,C. (1994). ***Strategic Organizational Communication: Towards the 21st Century***, (3rd edition). Harcourt Brace College Publishers, San Diego.
- Crino.M.D.,& White,M.C (198 1). Satisfaction in Communication: An examination of the Downs-Hazen Measure. ***Psychological Reports***,49, pp.83 1-838
- Cruce,C.A.(Dec 1992).A study of communication among the personel of a church related entity and the implication for effective leadership (Organizational Communications).***Dissertation Abstracts.DAI-A*** 53/06,p. 1723.
- Daniel,T.D & Spiker,B.K.(1987). ***Perspectives on Organizational Communication***. Brown Publishers, Dubuque,Iowa
- Daniels,T.D.,Spiker, K & Papa, J.M (1997) ***Perspectives on Organizational Communication*** (4th.Edition). Brown & Benchmark Publishers, Madison.

- David F.R.,(1997). ***Strategic Management***. Prentice Hall **International,Inc.**
New Jersey.
- Domingo, R.T., (1997). ***Quality Means Survival***, Simon & Schuster (Asia)
Pte.Ltd, Singapore
- Down,Cal W. ,(1988). ***Communication Audits***,Scott,Foresman and Company,
Illinois.
- Downs,C.,and Hazen,M. A Factor Analytic Study of Communication
Satisfaction, ***Journal of Business Communication***14(Spring 1977):
pp. 63-74
- Downs,C.,Clampitt,P.,& Pjeifer,A (1988). Communication and
Organizational Outcomes. In G. Goldhaber & G. Barnett(eds),
Handbook of Organizational Communication, Norwood,NJ; Ablex.
- Downs,C . W (1990). Communication audit Questionnaire, ***Unpublished
Manuscript***, University of Kansas, Lawrence, USA.
- Forsyth, P.(1992).***Making Management Communication Persuasive***,
Heinemann Asia, Singapore.
- Foehrenbach,J.,& Rosenberg,K.(1982). How are we doing? ***Journal of
Communication Management***, 12(1),3- 11.
- Frone,R.M & Major,B (1988).Communication Quality and job satisfaction
Among managerial Nurses: The Moderating Influence of Job
Involvement, ***Group and Organizational Studies; An
International Journal***, Vol.13,No.3,
- George,S.M & Jone, G.R (1996). ***Understanding and Managing
Organizational Behavior***. Addison-Wesley Publishing Company,
New York.
- Gibb,J. (196 1). Defensive communication. ***Journal of Communication***, 11,
pp. 141-148
- Gilbert, K. S (1991). A study of relationship between teacher Job Satisfaction
and Communication satisfaction, ***Dissertation Abstracts***, MAI
29/01,p.4
- Gildea,J.A.(198 1). 45,000 employees judge effectiveness of internal
communication. ***Journal of Organizational Communication***,
10(3), pp.3-10

- Goldhaber G.M (199 1). Communication *in Organization*(3rd. Ed.)WM. C Brown Publishers,Iowa
- Goldhaber, G.M & Krivonos, P.D.(1977). The ICA communication audit: Process, status and critique. ***The Journal of Business Communication***, 15(1), pp.41 - 56
- Greenbaum,H.,Clampitt,P.,& Willihnganz,S.(Nov,1988). Organizational Communication: An Examination of Four Instrument. ***Management Communication Quarterly***,2(2).pp.245-282
- Harcourt, Richerson & Wattier ,J.M.(1991). A National Study of Middle Managers' Assessment of Organizational Communication Quality, ***The Journal of Business Communication***. Vol.28:4 (Fall) p.249-365.
- Harper, Mary Gayle. (Feb, 1995). The Relationship Among Nurse Manager Communication Style,Staff Nurse Communication Satisfaction, and Job Satisfaction.***Dissertation Abstracts***,MAI 33/01,p. 174.
- Hecht, L.M (1978). Measures of Communication Satisfaction. ***Human Communication Research***. 4(4), pp.350 - 368
- Hersey, P., & Blanchard, K.(1982). ***Management of organizational behavior:Utilizing human resources*** (4th.Edition), Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Joseph B. Walter. (Summer 1988). Communication Satisfaction in Bank: An Audit Evaluation, ***Journal of Business Communication*** 25: pp.79- 86
- Katz ,D., & Kahn,R.L. (1978). ***The socialpsychology of organizations*** (2nd. Ed.) John Wiley and sons, New York.
- Koontz,H & Wiehrich, H (199 1) ***Pengurusan (karya terjemahan oleh Salmi dim Siti Nadzrah)***. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Lee,Y. (1989). A study of the Relationship between Communication and Job Satisfaction among Faculty at Junior Colleges of Technology in Republic of China, ***Dissertation Abstract***. DAI-B 43/05 .pp. 1023
- Lee, J., & Jablin,F.M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate relationship. ***Human Communication Research***, 22, pp.220-257

- Littlejohn, Stephen W. (1983). Theories **of Human Communication** (2nd.Ed) Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Locke,E.A.** (1976). The Nature and Causes of Job satisfaction. (dalam Dunnet,M.D), **Handbook of Industrial Organization**.
- Maloney,James **A.**(1994). The Relationship of Communication Satisfaction and Multi-Dimensional Job Satisfaction of Public School Administrators.**Dissertation Abstracts,DAI-A 54/07,p.2412,Jan.**
- McLeod, JR.**(1995). **Management Information Systems**.Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Mintzberg, Henry.(1973). **The Nature of Managerial Work**. Harper & Rows. New York
- Mitchell,B. & Larson,S.** (1987), **Management**. International Thompson Business Press. London
- Muchinsky,P.M** (1977). Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction. **Academy of Management Journal. 20**, pp.592-607
- Mohd Nawi, A.R (1994) **Asas Statistik** (edisi kedua). Penerbit **UPM, Kuala Lumpur**
- Nicholson, J (1980). Analysis of Communication satisfaction in an Urban School System. Dissertation **Abstract, MAI 35/02** pp. 12 1
- O'Reily** Charles A, III and Anderson,John C.(Summer, 1980). Trust and The Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction. **Human Communication Research. Vol.6:p.290-298.**
- Penrose, J.M,Rasberry, W.R & Myers,Jr(1993). **Advanced Business Communication**. Wadsworth Publishing Company, California.
- Pettit,J.D, **Goris J.R & Vaught,B.C**(Jan. 1997) . An examination of Organizational Communication as a moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction, The **Journal of Business Communication, Vol.34**, Number 1, **pp.81-98**
- Pincus,J.A.**(1986). Communication Satisfaction, Job satisfaction and Job Performance. **Human Communication research. Vol. 12 (spring),395-419.**

- Rasberry,R. W & Lingsay,L.(1993). ***Effective Managerial Communication***. Wadsworth, Inc. California
- Robbins,P.R, (1996). ***Organizational Behavior; Concepts, Controvercies and Applications*** (7th Ed.) Prentice Hall inernational,Inc. New Jersey.
- Roberts,K.H & O'Reilly,C.A (1974). Measuring Organizational Communication. ***Journal of Applied Psychology***, 59 pp.321-326
- Rogers,E.M & Agarwala-Roger,R.(1976). ***Communication in Organizations***. The Free Press, New York.
- Roscoe, John. T (1975) . ***Fundamental Research Statistics fot the Behavioral Sciences***. Holt, Rinehart and Winston,Inc. Montreal
- Samsudin,Rahim (1982). ***Cabaran Komunikasi Dalam Menghadapi Pembangunan Dekad 80an di Malaysia***. Kertaskerja yang dibentangkan diBengkel Pegawai-pegawai kanan Jabatan Penerangan Malaysia, Sabah. Tanpa cetak.
- Schacht, Steven P.(1995) ***Social statistics: a user-friendly approach***. A Simon & Schuster Company, Needham Heights.
- Scheff,T.(1967). Towards a sociological model of Consensus. ***American So&logical Review***,32,pp.32-46
- Smith,P., Kendall,L., & Hullin,C.(1969). ***The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement***. Rand McNally, Chicago.
- Smith A.L (1991). ***Innovative Employee Communication***. Prentice hall, New Jersey.
- Snyder,R.A., & Moris, J.H.(1984). Orgaizational communication and Performance. ***Journal of Applied Psychology***,69,461-465
- Steers, R.M & Porter, L.W.,(1991). ***Motivation and Work Behavior***. Mc Craw Hill, New York
- Sypher, D.B., Bostrom, R.N & Selbert, Joy H.(1989). Listening, Communication Abilities and Success at Work, ***The Journal of BusinessCommunication***, 26(3), Summer. Pp.288 - 303
- Timm,P.R & Stead, J, A (1996). Communication ***Skills for Business and Profession***. Prentice Hall, New Jersey

- Varona, F.(1996)**Communication** Satisfaction and Organizational Commitment:A Study in Three Guatemalan Organizations, *The Journal of Business Communication*, Vol.33(2), pp.111-140
- Varona, F. A comparative study of Communication Satisfaction in Two Guatemalan Companies. *Dissertation Abstract*. DAI-A 13102 pp. 1327.
- Vroom,V.H, (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons Inc. New York.
- Wan Liz Ozman wan Omar,(1996).*Pengurusan Islam Abad ke21*, Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd. Kuala Lumpur.
- Wheeless,V.,Wheeless,L & Howard.R (1983). An Analysis of the Contribution of Participative Decision Making and Communication with Supervisor as Predictors of Job Satisfaction. *Research in Higher Education*, vol. 18, pp.145160